

REPORT

2021中国城市更新 企业研究报告



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

目 录

1、房企城市更新整体开展情况.....	1
2、热点城市房企城市更新布局情况.....	2
3、房企参与城市更新开发模式.....	4
4、城市更新企业需具备能力	6
5、研究成果总结及展望	8

当前，随着我国经济发展由“高速度”逐渐向“高质量”转化，城市经济的发展与空间利用对城市功能提出新的更高要求，为满足城市功能升级需求，城市更新已成为城市发展的主要途径。而对于房企来说，随着我国房地产市场进入存量时代，城市土地红利逐渐消失，而城市更新作为房企未来发展的第二曲线，纷纷涉水城市更新业务。

1、房企城市更新整体开展情况

据不完全统计，大部分百强房企都已直接或间接涉足城市更新领域，而头部房企基于强大的资源整合能力涉足城市更新的比例更高。我们通过梳理百强房企城市更新布局，以期挖掘其布局重点。

表：部分百强企业城市更新项目分布

企业	城市分布
中国恒大	广州、深圳、东莞、太原、石家庄、昆明、贵阳、郑州等城市
碧桂园	广州、深圳、上海、太原、昆明、东莞、佛山、汕头等城市
万科	北京、上海、广州、深圳、沈阳、石家庄、青岛、武汉、珠海、太原、天津、佛山、东莞等城市
保利发展	以粤港澳大湾区（广州、深圳、佛山、东莞等）、武汉、太原、西安、郑州、青岛、石家庄等城市为重点的业务格局
融创中国	广州、深圳、江门、东莞等城市
中海地产	北京、上海、深圳、济南、太原等城市
绿地集团	西安、珠海、惠州、玉溪、南昌、海口等城市
华润置地	广州、深圳、东莞、湛江、南宁等城市
绿城中国	深圳、杭州等城市
龙湖集团	广州、深圳、东莞、惠州、珠海、江门等城市
首开股份	北京等城市
金科股份	广州、深圳、佛山、济南等城市
远洋地产	深圳、石家庄等城市
佳兆业	广州、深圳、中山、珠海、东莞、佛山、上海、宁波等城市
富力地产	92%位于一线及二线城市；54%位于粤港澳大湾区（广州、深圳、佛山、东莞、珠海、中山等）
卓越集团	覆盖粤港澳大湾区核心城市（广州、深圳、东莞、佛山、惠州、中山、肇庆）以及北京、上海、青岛等城市
中国奥园	以粤港澳大湾区（广州、深圳、东莞、珠海等）为城市更新深耕区域

资料来源：公开渠道，中指研究院综合整理

从百强企业布局的城市更新业务分布来看，项目主要集中于珠三角、长三角以及京津冀重点城市，尤其是以广州和深圳两个城市参与的企业最多。据不完全统计，以佳兆业、富力为代表的城市更新龙头企业皆出自广东，且其在广东合作的城市更新项目已占据其新增土储的 60%以上，而中国恒大、碧桂园、保利、华润置地等 TOP10 房企亦纷纷“重仓”广东城市更新。据广东省三旧改造协会 2020 年 4 月 27 日发布的《2019 广东省“三旧”改造和城市更新发展报告（2019 年度白皮书）》显示，截至 2019 年，广东省累计实施改造面积 82.3 万亩，超六成百强房企通过直接或间接的方式布局广东“三旧”改造和城市更新。

粤港澳大湾区作为房企布局城市更新的重点区域，这主要是因广东省在城市更新政策推进方面走在全国的前列。2009 年 8 月广东省出台《关于推进“三旧”改造促进节约集约的若干意见》后，广东省十多年来在城市更新领域积累了丰富的实践经验，先后出台了《关于深化改革加快推动“三旧”改造促进高质量发展的指导意见》、《广东省深入推进“三旧”改造三年行动方案（2019-2021 年）》等政策，大湾区各个城市根据城市发展规划，积极推动以“旧改”为代表的城市更新项目规划和落地。深圳作为城市更新的先行者，引领广州、东莞等大湾区其他城市不断完善政策，已经逐步形成了成熟完整的政策框架体系。此外，随着粤港澳大湾区规划纲要以及深圳先行示范区等政策红利不断释放，更使得大湾区城市的更新项目变得炙手可热，这是房企介入潜力城市的重要途径。而以粤系房企为代表的品牌房企以及 TOP10 房企精准把握发展契机，积极参与城市更新进程。

2、热点城市房企城市更新布局情况

粤港澳大湾区作为房企城市更新的重点布局区域，主因城市更新可以帮助企业切入当地房地产市场。从 2020 年新公布的中标城市更新项目来看，尤以广州、深圳和东莞最多。据不完全统计，广州、深圳和东莞三市 2020 年新中标的城市更新项目达上百个，这为房企提供了非常丰厚的土地储备。

表：广州、深圳和东莞 2020 年企业新获取城市更新项目情况（部分）

城市	企业名称	项目数量（个）	代表项目
广州	保利	6	亭角村、三东村等
	升龙集团	6	南湾社区、蔡边二村、群星村等
	富力	6	大同村、田美村、赤沙村等
	恒大	4	迳吓村、龙古村、庙头村等
	时代中国	4	城丰村、东联村等
	奥园	3	东塍村、横塍村等
	佳兆业	3	冯村、霞迳村、珠石溪
	珠光控股	3	火村、白江村等
	新世界中国	3	塔岗村、夏街村等
	勤诚达	2	海北旧村、庆丰村
	天誉置业	2	凤尾村、棠涌村
	星河	2	龙溪村、罗边村
	星河湾	2	南村、小罗村
深圳	华润	3	田心村、福永村等
	卓越	2	油松片区、赤岭头二片区
	龙光集团	2	水田旧村等
	佳兆业	2	王母旧墟中山里片区等
	龙湖集团	1	高博印刷厂
	远洋地产	1	山厦旧村
	新世界中国	1	新围工业区
	保利	1	青谷
	中交地产	1	东林工业区
东莞	奥园	5	大利社区、荔枝村等
	恒大	4	竹尾田村、黄京坑片区等
	万科	3	横流片区等
	华夏幸福	3	金美工业区等
	卓越	2	大塘朗村等
	星河	2	石排村等
	宝能	1	白沙社区
	光大地产	1	东泊社区
	华润	1	大沙罗村

资料来源：公开渠道，中指研究院综合整理

据不完全统计，2020 年不仅有本地房企，外来房企亦纷纷争抢湾区城市更新项目。整体来看，大多数城市更新项目由富力、佳兆业、奥园等本地房企获取，是大湾区城市更新的中坚力量。对于本土房企来说，它们天然的拥有“天时地利人和”优势，一方面，他们对所

在这片土地上的民俗文化、人文关系等都十分熟悉；另一方面，他们对当地市场的熟悉程度以及“政府关系”亦较熟悉。TOP10 房企如恒大、保利、华润、龙湖等亦斩获大量城市更新项目，如 2020 年，龙湖先后拿下深圳光明区高博印刷厂城市更新项目、东莞南城街道胜和社区蚝岗片区、江门市白沙街水南凤潮里、珠海市金湾区榄坑村等城市更新项目。而外来房企如升龙集团、中交地产等亦有斩获，如上海升龙集团作为外来房企，2020 年其在大湾区斩获 6 个城市更新项目，在所有房企中居于前列，这主要源于其较早的介入城市更新，且其已在郑州、福州、洛阳、西安等城市开发多个旧改项目。城市更新作为房企传统手段之外的拓展拿地方式，越来越受到房企追捧，尤其是火热的湾区城市更新，更是引来上百家房企竞争。

3、房企参与城市更新开发模式

城市更新对房企来说已是一片广阔的蓝海，但是房企入局仍面临不少挑战，如开发模式不同，导致呈现出不同的房企参与度。按照参与主体性质的差异及参与程度的不同，我国城市更新开发模式可划分为三种模式，即政府主导型、市场主导型、政府和市场合作型。

表：我国城市更新的主要开发模式

主要模式	类别
政府主导型	政府收储、政府统租、综合整治
市场主导型	农村集体自行改造、村企合作改造、原土地使用权人自改、企业收购改造、连片改造中多个权利主体将房地产权益转移至单一主体改造
政府和市场合作型	以毛地出让方式引入社会力量实施改造、土地整理

资料来源：公开渠道，中指研究院综合整理

✓ 政府主导型

政府主导型城市更新包括政府收储模式、统租模式、综合整治模式三种。政府收储模式

指政府征收、收购储备土地并完成拆迁平整后出让，由受让人开发建设的情形。本质上是旧村与政府合作实施的一种改造模式，即政府选址建设安置房，在补偿安置村民后，将原旧村用地收储，再供应市场按照新的规划用途实施建设，**如官洲村、仑头村整村搬迁改造**。**政府统租模式**是指政府下属企业连片租赁农村集体的旧厂房用地并实施改造的情形，**如广佛商贸城项目大部分土地由政府项目公司以租赁的方式进行开发**。**综合整治模式**是指政府投资主导整治改造，不涉及拆除现状建筑及不动产权属变动，整治工程内容主要包括完善小区公共配套设施、小区道路、园林绿化、建筑修缮等。

✓ 市场主导型

市场方主导模式分为：农村集体自行改造、村企合作改造、原土地使用权人自改、企业收购改造、连片改造中多个权利主体将房地产权益转移至单一主体改造等五种方式。**农村集体自行改造**指在符合国土空间规划的前提下，农村集体经济组织将其所属的国有建设用地，或将集体建设用地转为国有建设用地后，通过招标方式引入土地前期整理合作方、或者自行组织完成改造范围内改造意愿征询、土地房产调查、搬迁补偿以及土地平整等土地前期整理事项，在达到土地出让条件后由政府以协议出让方式将土地使用权出让给该农村集体经济组织成立的全资公司，这种模式相对较少。**村企合作改造**指政府依据农村集体经济组织申请将集体建设用地转为国有建设用地，由农村集体经济组织与开发企业合作实施改造，通常将改造范围的土地分为复建安置地块以及融资地块。前者主要用于复建村民的安置房，后者主要是由开发商出资复建安置房而获取相应的报酬，改造资金全部由开发商支付，此种模式较为常见，**如广州猎德村项目**。**原土地使用权人自改**指拥有国有建设用地使用权的企业自行实施改造，在补缴土地价款后将工业用地转为商业用地，此类模式相对较少。**企业收购改造**指由社会投资主体收购改造地块周边相邻的地块，由地方国土部门进行土地整合后再集中改造，

如深圳佳兆业城市广场项目。连片改造中多个权利主体将房地产权益转移至单一主体改造指多个权利主体通过签订搬迁补偿安置协议将房地产相关权益转移至单一主体,由单一主体完成拆除平整工作并向不动产登记机构申请注销全部原不动产权登记。政府按协议转让方式向单一主体转让该片土地,由单一主体履行货币补偿、产权调换和过渡安置等义务。

✓ 政府和市场合作型

政府和市场合作型主要为以毛地出让方式引入社会力量实施改造、土地整理两种方式。

以毛地出让方式引入社会力量实施改造有两种做法:一是政府将拟改造土地通过招标、拍卖或者挂牌等公开方式确定土地使用权人,并在拆迁阶段通过招标方式引入另一家企业承担拆迁工作,拆迁企业垫付征地拆迁补偿款的货币补偿部分,房屋补偿由政府直接补偿被征收方,在土地使用权人支付地价款后,政府再向拆迁企业支付拆迁费用与合理利润。二是政府将拆迁及拟改造土地的使用权一并通过招标等公开方式确定土地使用权人,由土地使用权人承担拆迁工作,垫付征地拆迁补偿款,所支付拆迁费用与合理利润抵减其应向政府缴交的地价款。

土地整理指由农村集体经济组织通过招标方式引入土地前期整理合作方,完成地上房屋拆迁和转为国有建设用地手续后,交由政府以招标、拍卖或者挂牌方式出让土地,农村集体经济组织取得出让分成或返还物业,土地前期整理合作方按土地整理协议取得相应收益。

4、城市更新企业需具备能力

如果说招拍挂拿地是短期打法,那么城市更新就必然需要企业进行中长期经营,为企业长远发展进行谋篇布局。当前,随着我国新型城镇化进程的不断推进,部分一线以及热点二线城市土地供应日渐稀缺,城市更新必然成为企业争相布局的热点领域。但是,城市更新考验房企的不仅是资金实力以及土地获取能力,而是一种更为全面、综合的能力,唯有如此,才能在城市更新领域有所建树。

图：城市更新企业需具备的能力



资料来源：中指研究院综合整理

✓ 资金运作能力

由于城市更新开发周期长、占用资金量大等固有特点，对企业资本运作能力有着较高的要求，这也是城市更新引入市场主体的关键因素：①**多渠道融资能力**，企业的融资能力与其品牌价值、信用等息息相关，多元化的融资渠道是企业运作大体量城市更新项目的最基本要求；②**资金平衡能力**，由于城市更新项目业态多样，这就要求企业在不同业态、不同节点上对资金进行平衡，以实现资金的高效利用。

✓ 专业的统筹协调能力

由于城市更新过程中涉及较为广泛的人际交往，拆迁过程中沟通协调问题最为关键，这也在一定程度上决定了城市更新的成败。企业在推进城市更新的过程中，不仅要了解相关法律法规，亦要有专业的沟通协调能力，以能够高效地、合法处理好与村委会、村民以及政府各个层级的关系。如佳兆业、富力、华润置地等房企专门成立相应的城市更新部门，公司通过专业的城市更新人才以专业的视角处理各种人际关系，推动城市更新顺利进行。

✓ 规划定位能力

由于城市更新项目体量相对较大，这就更考验一个企业的大盘规划定位能力。一个好的项目规划是城市更新项目成功的前提。城市更新精准规划定位的核心要义在于能够解决城市或者片区现阶段发展瓶颈，并能够在城市更新改造的过程中实现与当地的资源优势高度耦合。同时，在做整体定位时，要确保更新后的项目“不过时”，能够持续引领城市发展潮流。规划定位能力主要体现在两个环节，一个是项目启动阶段未来如何建设的蓝图，这是政府与片区业主沟通的基本依据。另一个环节是在进入二级开发后，结合前期确定的总的规划设计进一步落实规划定位的能力。此项能力要求实施主体具有前瞻性，城市更新整体定位理念要先进，能够把握未来产业发展的趋势、生活方式的变化趋势。

✓ 建设运营服务能力

城市更新是一个综合工程，不是简单的建筑物复原重建，其更重在更新，重在品质的升级。这就要求城市更新企业不仅要具备较强的建设、运营能力，还要能够优化升级原有城市的服务能力，具备建设-运营-服务一体化的综合能力。不同于传统的房地产开发项目，城市更新项目主要是通过运营自持业态，来获取长期稳定的回报。企业能否把建成的项目运营出效益、激发出活力才是整个城市更新对区域价值提升的关键。

5、总结

目前，我国部分城市房地产行业已步入存量时代，而城市更新作为当前城市存量发展的重要路径，对于激活城市存量土地，推动城市产业升级有着重要的作用。从中央到地方不断出台各项城市更新相关政策，以积极推动城市更新。当前，我国城市更新的发展已逐步迈入快车道，市场及社会主体广泛参与、社会资本渐次入局。而在更新过程中，不同模式交替进

行，万千利益牵动都市神经。

如今，城市更新作为企业新的业绩增长点，布局这一领域的房企也在不断增加，已成规模的房企比例逐渐上升，但其背后的风险和难度亦不可小觑。城市更新所涉及到的业务周期长、资金需求大、专业性强等是房企来不得不面对的挑战。

未来，企业在布局城市更新时，需全面考虑自身条件，清楚城市更新的复杂性。因此，房企在布局城市更新时，首先要明确城市布局，因为城市更新的推进要有政策保障，否则将难以有效推进，如广东省以及下辖各核心城市纷纷出台相应的城市更新政策，不断规范和完善城市更新，为城市更新的顺利推进保驾护航，这也是粤港澳大湾区城市更新领域热度强于其他区域的底气所在。其次，由于城市更新的专业性，更需企业强练内功，整合各方资源，打造专业的城市更新团队。最后，企业在城市更新开发模式的把握上应积极学习优秀的城市更新案例，选取适合自身的开发模式。



房地产数据和报告
中指研究院官方微信

联系方式

地址：北京市丰台区郭公庄中街20号院A座
邮编：100070
电话：010-56319100 传真：010-56319191

北京 地址：北京市丰台区郭公庄中街20号院A座
邮编：100070
电话：010-56319100 传真：010-56319191

上海 地址：上海市浦东新区东方路800号宝安大厦2楼
邮编：200122
电话：021-80136789 传真：021-80136696

广州 地址：广州市海珠区琶洲大道79号宝地广场605-606
邮编：510308
电话：020-85025888 传真：020-85025999

深圳 地址：深圳市南山区文化中心区海德二路茂业时代广场19A
邮编：518040
电话：0755-86607799 传真：0755-86607966

天津 地址：天津市和平区赤峰道136号国际金融中心大厦15层
邮编：300041
电话：022-89268866 传真：022-89268998

杭州 地址：杭州市滨江区长河街道越达巷82号房天下大厦16层
邮编：310000
电话：0571-56269401 传真：0571-56269001

重庆 地址：重庆市江北区江北嘴力帆中心2号楼25层
邮编：400020
电话：023-88952599 传真：023-88952138

南京 地址：南京市秦淮区太平南路305号江苏饭店5楼
邮编：210001
电话：025-86910268 传真：025-86910200

成都 地址：成都市高新区天府二街368号房天下大厦23楼
邮编：610017
电话：028-86053600 传真：028-86053000

武汉 地址：武汉市江汉区金家墩特1号武汉天街6号楼20层
邮编：430013
电话：027-59600194 传真：027-59600145

苏州 地址：苏州工业园区苏州大道西205号尼盛广场16楼1602室
邮编：215021
电话：0512-67905729 传真：0512-67627290

宁波 地址：宁波鄞州区天童北路933号和邦大厦A座6F
邮编：315100
电话：0574-28838666 传真：010-56319191

合肥 地址：安徽省合肥市蜀山区望江西路与合作化路交口五彩国际25楼2510室
邮编：230031
电话：0551-64903210 传真：010-56319191

长沙 地址：湖南省长沙市岳麓区麓云路梅溪湖创新中心23层
邮编：410000
电话：0731-89946366 传真：0731-89946299

南昌 地址：南昌市红谷滩新区红谷中大道1368号鼎峰中央BC座24层
邮编：330000
电话：0791-88611602 传真：0791-88611391

郑州 地址：郑州市郑东新区金水东路心怡路楷林IFC-A座20层
邮编：450000
电话：0371-86560068 传真：010-56319191

石家庄 地址：河北省石家庄市桥西区建设南大街6号西美大厦1513室
邮编：050000
电话：0311-66765267 传真：0311-66765201

沈阳 地址：沈阳市沈河区友好街10号新地中心一号楼905室
邮编：110000
电话：024-22559187 传真：024-22559187

西安 地址：西安市高新区沣惠南路34号摩尔中心A座2502室
邮编：710077
电话：029-87237100 传真：029-87237100

济南 地址：济南市市中区中海广场1107
邮编：250000
电话：0532-58555291 传真：010-56319191

青岛 地址：青岛市市北区龙城路31号卓越世纪中心2号楼909
邮编：266100
电话：0532-58555291 传真：0532-58555302

昆明 地址：昆明市盘龙区穿金路金尚俊园A座17楼1702
邮编：650000
电话：0871-63803327 传真：023-88952138

南宁 地址：南宁市良庆区五象航洋城2号写字楼3901
邮编：530000
电话：0771-2099960 传真：023-88952138

太原 地址：山西省太原市迎泽区双塔西街38号金广大厦627
邮编：030012
电话：0351-5289965 传真：010-56319191

海口 地址：海南省海口市龙华区金龙路19号兴业银行大厦8C
邮编：570125
电话：0898-68525080 传真：0898-68570510

佛山 地址：佛山市禅城区季华四路创意产业园1号楼
邮编：528000
电话：0757-82263001 传真：020-85025999

东莞 地址：广东省东莞市南城街道东莞大道南城段430号浙商大厦1栋1907室
邮编：523076
电话：0769-89924301 传真：010-56319191

珠海 地址：广东省珠海市香洲区前山明珠南路翠珠四街51号蓝海金融中心1104室
邮编：510900
电话：0756-6317477 传真：010-56319191